

GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL EN LOS BANCOS CENTRALES

Jill Vardy

1. INTRODUCCIÓN

En una conferencia sobre política de bancos centrales hace 10 años, un colega comentó que los bancos centrales son reacios al riesgo pero no siempre son conscientes del riesgo. Esa descripción no sería acertada en la actualidad. Los bancos centrales en todo el mundo están previendo y detectando riesgos con mayor tino, un primer paso fundamental para evitarlos o, si se concretaran, mitigar sus consecuencias.

En los años transcurridos desde la crisis financiera global de 2007-2009, los bancos centrales y otras autoridades han promovido con entusiasmo la formulación de marcos robustos para manejar el riesgo en las instituciones financieras que supervisan. Como parte de este esfuerzo, están poniendo bajo la lupa sus propios sistemas de gestión de riesgos. En muchos sentidos, los bancos centrales ven el riesgo de manera parecida a como lo ven las compañías, e instauran prácticas para prever, mitigar y lidiar con toda la gama de riesgos que encaran. Al mismo tiempo, la manera como abordan el riesgo refleja sus características particulares: los bancos centrales no pueden declararse en quiebra y, operativamente, son bastante independientes de sus accionistas.

Departamento de Comunicaciones, Banco de Canadá. Se reproduce con la debida autorización el Staff Discussion Paper, núm. 2015-16, noviembre de 2015, del Banco de Canadá. La autora agradece a Michael Ehrmann, Jeremy Harrison y sus colegas del Departamento de Comunicaciones del Banco de Canadá y del Comité de Supervisión de Riesgos por sus acertados comentarios sobre este estudio. Varios colegas de los departamentos de Comunicaciones de distintos bancos centrales también fueron de gran ayuda al participar en debates que produjeron valiosas apreciaciones. Cualquier error u omisión es atribuible a la autora. Asimismo, las opiniones expresadas en este documento son sólo las de la autora y pudieran diferir de la visión oficial del Banco de Canadá. No podrá imputarse al Banco responsabilidad alguna en este sentido. <jvardy@bankofcanada.ca>.

Las autoridades monetarias de todo el mundo, incluido el Banco de Canadá, están poniendo al día y transformando a fondo su marco de gestión de riesgos, lo que implica mejorar su vigilancia, sus mediciones y sus capacidades para manejar uno de los mayores riesgos que encaran en el cumplimiento de su mandato: el riesgo de daño a su reputación como custodios del bienestar económico y financiero.

El manejo de la reputación se ha vuelto cada vez más importante para los bancos centrales por varias razones. En países de todo el mundo, el banco central desempeña un papel destacado en la formulación de políticas desde que estallara la crisis financiera internacional. En muchos de ellos, la carga de estimular el crecimiento económico ha recaído principalmente en la autoridad monetaria, debido a las limitaciones de las herramientas de las políticas fiscales. Al mismo tiempo, algunos bancos centrales han ampliado su mandato o incorporado uno nuevo con el fin de regular a las instituciones financieras y participar en la reglamentación macroprudencial. Estas funciones implican un riesgo reputacional asimétrico: aunque las historias de éxito en la supervisión no logran titulares, los fracasos en la supervisión financiera pueden tener consecuencias profundas y trascendentales al minar la confianza del público en el sistema financiero y en el banco central. Esto, a su vez, puede

menoscabar la conducción eficiente de la política monetaria (Born, Ehrmann y Fratzscher, 2012).

Estas funciones más visibles, amplias y fundamentales del banco central se han traducido en un mayor protagonismo e intenso escrutinio, sobre todo en lo que a transparencia y rendición de cuentas se refiere. Esta mayor notoriedad ha acrecido que cada vez más los bancos centrales sean asociados a las personas que los dirigen. Presumiblemente, esto también contribuye a riesgos más elevados porque estas personas, cuyo proceder está vinculado a la reputación de la institución, son puestas bajo la lupa.

En este estudio se analiza el riesgo reputacional para los bancos centrales y se explica por qué les concierne. Comienza con un análisis general del riesgo reputacional dentro del marco, más amplio, de la gestión de riesgos. Más adelante detalla de qué manera los bancos centrales definen, miden, vigilan y manejan el riesgo reputacional, mediante ejemplos de bancos centrales de todo el mundo, incluido el Banco de Canadá. Por último, presenta un modelo para integrar el riesgo reputacional al análisis de políticas y a la planeación operativa: una perspectiva de *comunicaciones integradas* que garantiza que tales consideraciones formen parte medular de la toma de decisiones de los bancos centrales.

2. ¿QUÉ ES EL RIESGO REPUTACIONAL?

La conducción de la política y las operaciones del banco central acrecientan, por su propia naturaleza, varios tipos de riesgo: riesgos operativos, como la posibilidad de que falle el sitio web del banco o se interrumpa el suministro de billetes; riesgos financieros, como el aceptar nuevos tipos de garantías; y riesgos estratégicos, como las decisiones de política monetaria. Cada uno de estos riesgos puede influir en la manera como las partes interesadas y el público general perciben la credibilidad

y el desempeño del banco central, lo que a falta de un mejor término se denomina riesgo reputacional.¹

La reputación de un banco central y su credibilidad están estrechamente relacionadas. La credibilidad, vinculada directamente con los resultados, pudiera definirse como la creencia de que el banco central concretará sus objetivos operativos o de política. En términos de política monetaria, si la expectativa del público concuerda con el objetivo de política del banco central, entonces el banco goza de credibilidad.

Un análisis de publicaciones efectuado por el Banco Central Europeo ahondó en la relación entre credibilidad y reputación. “La credibilidad se define como *el grado en que el público cree que ha ocurrido un viraje en la política cuando, de hecho, sí ha ocurrido tal viraje*. Por lo general, la reputación suele derivarse de ese grado de credibilidad. Un banco con buena reputación es, por ende, un banco creíble” (Eskenazi, 2015).

Sin embargo, la reputación es más amplia y transitoria que la credibilidad y, en la mente de algunos responsables de la comunicación de los bancos centrales, no está tan directamente relacionada con la política ni con las operaciones. La reputación depende tanto de la percepción como del desempeño y es multidimensional: cada grupo de partes interesadas tendrá su propia visión de la reputación del banco central, dependiendo de qué aspectos particulares de la función del banco les son relevantes.

En el caso de un banco central, qué tan bien las partes interesadas comprenden y apoyan las políticas y operaciones del banco, y confían en ellas, resulta fundamental para cimentar la reputación del banco central. Pero en la reputación del banco también influyen el comportamiento de sus altos directivos, sus prácticas laborales, su transparencia

y su capacidad de respuesta a las indagaciones públicas; sus monedas y billetes, y sus procedimientos para prepararse contra emergencias, por nombrar algunas influencias.

Un analista equipara la reputación con la partida de un balance: “cumplir con las expectativas de las partes interesadas contribuye (*aporta*, siguiendo con el símil contable) a la reputación del banco, y si bien esto entraña un esfuerzo cotidiano, construir una reputación lleva tiempo. Como activo, la reputación es de largo plazo; como pasivo, vence rápida y regularmente” (Scandizzo, 2014).

Como otros bancos centrales, el Banco de Canadá está expuesto a riesgos diversos (estratégicos, operativos y financieros) que pueden derivarse de sus propias actividades o provenir de fuerzas externas. Dado que cualquier tipo de riesgo pudiera repercutir en la reputación, el Banco de Canadá no considera el riesgo reputacional como un tipo particular de riesgo. El efecto en la reputación siempre se considera una consecuencia posible y, por lo tanto, es una categoría de peso en la escala de repercusiones que el Banco utiliza en sus valoraciones del riesgo. Este proceder es similar al de la mayoría de los principales bancos centrales. Implica que la mejor manera de reducir los riesgos reputacionales es manejando otros riesgos primarios.

Al tratar de resolver cómo prever, mitigar y manejar los riesgos reputacionales, los bancos centrales reflejan un esfuerzo generalizado en las instituciones financieras. “Crear un sistema para manejar el riesgo reputacional es difícil cuando todavía no se sabe bien a bien cómo definirlo ni cuál departamento debería estar a cargo”, señala Thomas Kaiser (2014) en su estudio sobre las prácticas actuales para manejar el riesgo reputacional. Kaiser apunta que cada banco proporciona respuestas diferentes incluso a las preguntas metodológicas más fundamentales, como ¿es este un tipo de riesgo por derecho propio o sólo un riesgo consecuencial? y ¿cuál departamento es el responsable de coordinar las actividades relacionadas con el riesgo reputacional: el de gestión de riesgos, el de comunicaciones, el de cumplimiento o algún otro?

¹ La mayoría de los métodos para gestión de riesgos no consideran que el riesgo reputacional sea un riesgo primario; más bien lo consideran una resultante (un riesgo consecuencial) de otros tipos de riesgo. No obstante, el término *riesgo reputacional* se utiliza en este análisis simplemente para describir el riesgo de daño a la reputación.

Quienes intervienen en la gestión de riesgos observan que la importancia del riesgo reputacional ha aumentado en años recientes. La Encuesta Global sobre Gestión de Riesgo, levantada en 2015 por la consultora en gestión de riesgos Aon plc, reveló que el daño a la reputación o a la marca era considerado por las compañías como el riesgo número uno, en comparación con la cuarta posición en 2013. Los encuestados consideraban dicho daño como el riesgo más elevado en los sectores de la aviación, la banca, el procesamiento de alimentos, la educación, las entidades no lucrativas, los bienes raíces y las telecomunicaciones, en los cuales ha habido casos destacados de daño a la reputación de empresas en los últimos años.

En el sector privado, una estrategia integral para controlar el riesgo reputacional puede ser fundamental para los resultados financieros de la empresa y su capacidad para recuperarse de un daño a su reputación. Sin embargo, en una encuesta de 2014 aplicada por Deloitte a 300 ejecutivos, sólo un 19% de ellos calificaría con 10 a su compañía por su capacidad para protegerse contra los riesgos reputacionales y reaccionar a ellos. Alrededor de un 39% calificó la madurez de sus programas de gestión del riesgo reputacional como promedio o inferior al promedio.² No se han obtenido mediciones como estas entre los bancos centrales.

3. ¿POR QUÉ ES RELEVANTE EL RIESGO REPUTACIONAL PARA UN BANCO CENTRAL?

Podríamos suponer que la tolerancia de un banco central al riesgo reputacional es de cero. Sin embargo, ningún banco central puede evitar del todo los riesgos a su reputación. Esto es particularmente cierto durante periodos de tensión financiera, como la crisis financiera y sus secuelas, cuando los bancos centrales de todo el mundo se vieron obligados a tomar medidas de política extraordinarias para recuperar la estabilidad económica y financiera, así como apoyar la reanudación del crecimiento en sus respectivas economías.

Sin embargo, se ha demostrado que la buena reputación y credibilidad mejoran la eficacia de las políticas. Esto es particularmente cierto si el objetivo del banco central es controlar la inflación, pues su política contribuye a mantener los precios bajos y estables. Estos bancos centrales actúan, en cierto grado, con base en las expectativas: si los ciudadanos creen que la política monetaria del banco central logrará mantener la inflación baja y estable, ajustarán sus expectativas y comportamiento en consecuencia lo que, a su vez, contribuye a alcanzar el objetivo de inflación. En contraste, cuando

La buena reputación y credibilidad de los bancos centrales mejoran la eficacia de las políticas, en particular cuando el objetivo es controlar la inflación

² La encuesta internacional sobre riesgo reputacional que aplicó Deloitte en 2014 se encuentra en <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf>.

las expectativas de inflación no están ancladas con respecto al objetivo, debido a una falla en la política o la comunicación, puede resultar difícil volver a anclarlas.³

La credibilidad de un banco central también es importante para proteger a la moneda contra falsificaciones y movimientos especulativos, y para preservar o elevar el apoyo del público a la independencia del banco central. La capacidad del sistema financiero para contar con su banco central como valorador imparcial de riesgos, proveedor de liquidez y prestamista de último recurso puede ayudar al sistema a seguir funcionando durante periodos de tensión y a impedir que cualquier suceso idiosincrásico se convierta en trastorno generalizado del mercado.

Por supuesto, esto no significa que el deseo de mantener la buena reputación del banco central debiera prevalecer sobre la decisión de política adecuada, incluso si el daño inmediato a la reputación es más probable que el beneficio a largo plazo. Más bien debería ser lo contrario. Por ejemplo, una acción de política que sorprenda a los participantes del mercado seguramente sería objeto de críticas y empañaría un poco la reputación de la institución. Pero si el banco central considera que la acción de política es necesaria, estas críticas inmediatas no deberían disuadir a la institución de actuar como las circunstancias lo ameriten. De hecho, sería más riesgoso para su credibilidad no hacer lo procedente por tratar de evitar un daño de corto plazo a la reputación.

Por poner un ejemplo, considérese la decisión del Banco de Canadá de bajar su tasa clave de política en enero de 2015, frente al choque económico causado por el desplome en los precios del

crudo.⁴ Esta caída en los precios fue un suceso relevante para Canadá, el único país del G7 que es eminentemente exportador de recursos naturales, incluido el petróleo.

Los participantes del mercado no previeron la decisión de bajar tasa porque el Banco no la dejó entrever en sus comunicaciones previas. A finales de 2013, el Banco de Canadá había decidido descartar su sesgo restrictivo previamente anunciado con el fin de que el mercado ya no fuera tan dependiente de la guía futura y retomara el intercambio en dos sentidos. En vez de comunicar su inclinación monetaria, el Banco se concentraba en ser totalmente transparente respecto a los riesgos que sopesa, como un manera de instar al mercado a evaluar la información nueva más o menos como lo hace el banco central (Poloz, 2014).

Los medios y el mercado reaccionaron rápida y negativamente al recorte de tasa realizado en enero de 2015 y tildaron la decisión de *cubeta de agua fría* y “sorpresa que cayó como bomba en los mercados financieros”. Sin embargo, en vista de lo que resultaron ser dos trimestres con caídas del producto interno bruto, la decisión de bajar la tasa de política hoy debe considerarse como apropiada, a pesar de haber sido tan criticada. En este caso, como en todos los demás, la decisión de adoptar la posición adecuada de política siempre compensará cualquier menoscabo de corto plazo a la reputación.

³ Para un caso de estudio que ejemplifica qué difícil le resultó a la Reserva Federal de Estados Unidos bajar las expectativas de inflación durante el periodo de *desinflación de Volcker* a principios de los años ochenta, ver Bordo *et al.* (2007), en <http://www.frbsf.org/economic-research/events/2007/march/monetary-policy-transparency-credibility/levin_bordo_etal.pdf>.

⁴ El Banco de Canadá fue uno de los 20 bancos centrales que anunciaron estímulos de política monetaria en los primeros dos meses de 2015 para contrarrestar los efectos de la caída de los precios del petróleo y del crecimiento estancado.

4. ¿QUIÉN PARTICIPA EN LA DEFINICIÓN DE RIESGO REPUTACIONAL?

Muchas partes influyen en la reputación de un banco central. Algunas son internas –directivos y personal– y muchas más son interesados y observadores que interpretan las acciones y los resultados del banco central.

Es claro que la junta de gobernadores usualmente tiene la mayor injerencia: su guía y toma de decisiones de política son punto focal de las percepciones del público respecto al banco central. El gobernador o presidente del banco central desempeña, en este sentido, una función crucial. Es el rostro de la institución ante el público y llega a personificar su reputación. Esto se ha vuelto incluso más evidente desde la crisis financiera internacional, cuando los responsables de bancos centrales se hicieron merecedores de más que una mención ocasional en la sección de finanzas para ubicarse a la vanguardia de los esfuerzos de política pública orientados a reactivar el crecimiento. Esta mayor notoriedad de las personas al frente de los bancos centrales es uno de los motivos por los que tener habilidades como comunicador público se ha convertido en un requisito fundamental para el puesto.

Tras el rostro público del banco central están todos los directivos de política interna y operaciones cuya conducta y comentarios influyen en la reputación del banco. Es por tal motivo que, por ejemplo, resulta fundamental que un riesgo reputacional se maneje en estrecha coordinación con los responsables de continuidad de las actividades de la institución. El mal manejo de emergencias o de incidentes críticos es una de las maneras más sencillas de empañar la reputación de un banco central.

Los empleados del banco central también contribuyen a la reputación de una institución mediante la calidad de su investigación y trabajo analítico, sus aportaciones al conocimiento de la banca central y su conducta. Aunque los errores del personal o su mala conducta rara vez desembocan en un riesgo operativo o financiero de gravedad para un banco central, sí puede hacer mella en su reputación. Los bancos centrales, incluido el Banco de Canadá, mitigan el riesgo de estos eventos con directrices bien delineadas sobre conflictos de intereses y código de conducta para su personal, y con una respuesta rápida y transparente a cualquier contravención a tales lineamientos.

Los gobiernos también influyen en la reputación de su banco central. Considérese el desacuerdo público entre el exgobernador del Banco de Canadá, James Coyne, y Donald Fleming, ministro de Finanzas de Canadá en 1961. Su disputa, que finalmente condujo a la renuncia de Coyne,

El gobernador o presidente del banco central desempeña una función crucial en las percepciones del público, en la medida que es el rostro público y llega a personificar la reputación de la institución

causó un gran debate público respecto a la relación entre el gobierno de Canadá y su banco central y un diario la calificó como “una página negra en nuestra historia”.⁵ La rencilla duró seis semanas, llegó a conocerse como el Incidente Coyne y suscitó reformas a la Ley del Banco de Canadá encaminadas a consagrar la independencia operativa de este en su conducción de la política monetaria. Este fortalecimiento del sistema institucional del Banco en última instancia mejoró su capacidad para conducir una política monetaria eficaz que se la perciba y sea ajena a la influencia del gobierno en funciones.

Aunque el Incidente Coyne es el único ejemplo en la historia del Banco de Canadá que implica un enfrentamiento público entre el gobernador y el gobierno de Canadá, otros desacuerdos públicos bien documentados han ocurrido entre los banqueros centrales y su gobierno. Tales altercados suelen resultar dolorosos. Mas su desenlace, en muchos casos, sirve para mejorar la reputación del banco central al reforzar la percepción entre los ciudadanos de que es ajeno a las interferencias políticas. Como dijo Wim Duisenberg, el primer presidente del Banco Central Europeo, respecto a la resistencia del banco central alemán a las presiones políticas: “El Bundesbank es como la crema batida. Cuanto más la agitas, más dura se pone” (Berger, 1997).⁶

Dado que la reputación también es vulnerable a la percepción de fracaso, y no sólo al fracaso en sí, depende en gran medida de los auditorios externos: observadores del banco central, participantes del mercado y público general. Los analistas financieros, los economistas y proveedores varios de información en los medios sociales contribuyen a cimentar (o poner en duda) la reputación del banco central.

Por lo general, los medios son las audiencias externas más evidentes y las que reciben más

atención por ser fundamentales para decidir el éxito de las comunicaciones del banco central. La mayoría de los bancos centrales dependen en gran medida de los medios para lograr que sus mensajes lleguen al público. Los medios también hacen las veces de filtro al decidir cuáles comunicados del banco central van a distribuir. Parte de su trabajo consiste también en interpretar las decisiones de política monetaria, comentar respecto al desempeño del banco central y reflejar la opinión de terceros respecto a lo que las autoridades monetarias hacen y dicen (Vayid, 2013). Por estas razones, los periodistas de finanzas o economía que cubren a los bancos centrales son el auditorio que a menudo centra su atención en los funcionarios del banco. Esto no es de sorprender, en tanto los medios de comunicación tienen amplio alcance y proporcionan un canal de retroalimentación inmediato y muy público con el que los funcionarios del banco y sus observadores pueden medir la percepción de los resultados del banco. De esta manera, la cobertura mediática representa un barómetro de la reputación del banco.

De hecho, el canal de retroalimentación es tan atrayente e instantáneo que resulta fácil darle demasiada importancia a la cobertura de la institución, sobre todo en las redes sociales. El monitoreo de los medios para manejar la reputación se comentará con más detalle más adelante.

⁵ *The Ottawa Citizen*, 12 de julio de 1961.

⁶ Para un estudio a fondo de los efectos en la reputación derivados de las disputas del Bundesbank con el gobierno alemán durante sus inicios, ver Berger (1997).

5. CÓMO MEDIR EL EFECTO DE LOS RIESGOS DEL BANCO CENTRAL SOBRE SU REPUTACIÓN

Un paso obligatorio y fundamental en la buena gestión de los riesgos reputacionales es determinar o añadir las herramientas que se utilizarán para detectar y vigilar los riesgos para la reputación. Esta serie de herramientas dará cabida a un sistema de advertencia temprana que detecte los riesgos incipientes y brinde la información necesaria para un análisis *post mortem* y un repaso de las lecciones aprendidas.

Las mediciones de la credibilidad y reputación de un banco central no son iguales a las de una empresa. Indicadores como participación de mercado, valor de las acciones y posición en la industria no son aplicables a las autoridades monetarias.

Para medir la credibilidad de los bancos centrales, las autoridades por lo general se han concentrado en la política monetaria y han procedido de tres maneras: observar la dependencia de las expectativas de inflación con respecto de la inflación real, detectar el grado de desacuerdo entre los pronosticadores profesionales y estimar la sensibilidad de las expectativas de inflación a las noticias. Las cifras de estas mediciones deberían de ser bajas si el banco central goza de credibilidad (Eskenazi, 2015).

Todas las técnicas de medición listadas arriba giran en torno a alguna medida de las expectativas de inflación que, como revelan investigaciones del Banco Central Europeo (BCE), provienen casi siempre de los mercados financieros (pues el precio de casi todos los productos del mercado puede incluir, al menos en parte, las expectativas de inflación). Estas técnicas no miden la credibilidad que el banco central ha ido construyendo por sus otras funciones principales. Es por tal motivo que los bancos centrales también utilizan otras mediciones del desempeño, como la tasa de falsificación y la disponibilidad operativa de los sistemas de compensación y pago.

Aunque estas mediciones nos dicen mucho sobre la eficacia del banco central, no reflejan directamente el efecto de la comunicación del banco central en su reputación. Por lo tanto, las mediciones más completas de la reputación deben incluir una mejor comprensión de las percepciones externas, tanto de los medios como del público general. Debido a lo anterior, muchos bancos centrales buscan barómetros distintos de la reputación que incluyan cierta valoración cualitativa de la opinión del público y de partes interesadas, así como otras mediciones de la eficacia de las comunicaciones del banco central.⁷

⁷ En mayo de 2015, el Banco de la Reserva de Nueva Zelanda (RBNZ) publicó los resultados de su primera encuesta externa de compromiso de partes interesadas, los cuales mostraron que cuanto más transparente se vuelve el banco central, más pone en peligro la certeza que valoran las partes interesadas. El responsable de Comunicaciones

Por ejemplo, los bancos centrales consultados para este documento cuentan con algún proceso para analizar los medios que describen como una medición útil, aunque imprecisa, de su reputación. El análisis de medios es la herramienta más cómoda y familiar para los comunicadores. Los departamentos de comunicaciones comprenden los factores determinantes de los medios tradicionales, así como las reglas y normas periodísticas que rigen a los medios tradicionales. También pueden ejercer cierta influencia sobre la relación: el banco central ya mantiene una relación con los periodistas y los medios de comunicación, y puede interactuar con ellos si es necesario.

Esto no siempre es así en el caso de las redes sociales. El anonimato relativo, la inmediatez y la capacidad para diseminar rápidamente información (o desinformación) restan confiabilidad a las mediciones de las redes sociales y las vuelve propensas a una reacción inmediata o exagerada (ruido). Sin embargo, los bancos centrales reconocen que las redes sociales brindan retroalimentación directa de su público y, por lo tanto, son objeto de seguimiento rutinario. A finales de 2014, el Banco de Canadá encuestó a 12 bancos centrales y organizaciones internacionales para determinar cómo vigilaban a las redes sociales. Los resultados de la encuesta mostraron que esta actividad está casi siempre a cargo del equipo de medios digitales/web o del equipo de medios. Los encuestados señalaron a Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn y los blogs como las redes sociales con más relevancia para ser vigiladas. La mayoría de los encuestados dan seguimiento a las redes sociales de modo constante mediante programas de terceros y elaboran informes regulares que comparten con la alta dirección. Para muchas de las organizaciones encuestadas, vigilar las redes sociales es una manera de detectar las tendencias incipientes con el fin de adaptar y ajustar sus estrategias de

del RBNZ, Mike Hannah, denomina a esto “la paradoja de la transparencia”. Ver Hannah (2015), en <http://www.rbnz.govt.nz/research_and_publications/reserve_bank_bulletin/2015/2015may78-4.pdf>.

comunicación. Algunas también mencionaron que la vigilancia les ayuda a entender qué visión tiene el público de ellas. Aunque hay más ruido que en los medios de comunicación tradicionales, las redes sociales hacen las veces de útil sistema de advertencia temprana para medir cómo se perciben las comunicaciones del banco central.

En el Banco de Canadá, las redes sociales se monitorean en tiempo real cada vez que el gobernador sostiene una conferencia de prensa. Durante la conferencia de prensa, altos funcionarios de comunicaciones vigilan los tuits publicados por los principales periodistas que cubren al Banco, así como por comentaristas conocidos en el mercado que están reaccionando a las respuestas del Gobernador. La información ayuda a los funcionarios de comunicaciones a corregir rápida y proactivamente cualquier percepción equivocada o a proporcionar más contexto después del evento, antes de que los periodistas manden su nota a prensa.

Las otras mediciones de la reputación que utilizan los bancos centrales se concentran en las partes interesadas más importantes. Por ejemplo, el Banco de Inglaterra registra y revisa las numerosas consultas parlamentarias que recibe. Varios bancos centrales, incluido el Banco de Canadá, aplican encuestas de opinión con regularidad para estar al tanto de los virajes en la sensibilidad y la opinión del público. Algunos bancos centrales han acrecentado esta labor con maneras más integrales de examinar las relaciones con las partes interesadas. Tanto el Banco de Inglaterra como el Banco de Canadá recientemente crearon grupos de relaciones con partes interesadas para mejorar la coordinación y homogeneidad de su interacción con terceros distintos de los medios.

En última instancia, no hay una medición perfecta del efecto de los eventos de riesgo sobre la reputación. Como señalaron Steinhoff y Sprengel (2014): “Lo más adecuado es un criterio cualitativo basado en la experiencia, dado que muchos riesgos reputacionales no pueden expresarse con cifras. Las corazonadas deberían escucharse e, incluso, priorizarse”.

6. EVALUACIÓN Y GOBIERNO

La creación de una gestión del riesgo reputacional entraña tres etapas diferentes. La primera y más sencilla es descentralizada y bastante implícita, con políticas y directrices que sientan las bases para el cumplimiento, y con las comunicaciones como la vía para reaccionar. En esta etapa no hay herramientas coordinadas ni de funciones ni de sistemas para manejar el riesgo reputacional.

En la segunda etapa, se crea una función responsable del riesgo reputacional con el fin de consolidar todas las actividades dentro de un marco coordinado. El riesgo reputacional se vuelve parte de la estrategia de riesgos de la institución, las partes interesadas se definen y se crea un comité de riesgo reputacional.

En la tercera etapa y la más avanzada, la gestión del riesgo reputacional se incorpora a las principales actividades institucionales. El sistema se sustenta en herramientas que permiten vislumbrar las tendencias futuras y las lecciones aprendidas a partir de la experiencia de otros. El sistema se maneja centralmente y la estrategia consiste en anticipar los problemas reputacionales y minimizarlos (Steinhoff y Sprengel, 2014).

Los puntales de los sistemas más eficaces son los códigos de conducta, las directrices para el personal y la documentación de procesos. Cuando ocurran eventos que no se previeron en los procesos establecidos, debe haber un proceso claro y directo de toma de decisiones y de aprobación que permita una respuesta rápida y una comunicación oportuna. En todos los casos, debe estar en vigor un mecanismo estándar de presentación de informes que registre las decisiones tomadas y las lecciones aprendidas. Por último, resulta fundamental una cultura del riesgo articulada con claridad y comprensible para el personal del banco central: todos los que forman parte de la institución desempeñan una función en la gestión del riesgo reputacional.

7. EL TITULAR DEL RIESGO REPUTACIONAL

Resulta difícil responder la pregunta de quién es el responsable de coordinar la gestión de los riesgos reputacionales. Dado que la reputación es la resultante de todas las categorías tradicionales de riesgo estratégico, operativo, financiero y otros, encaja en las obligaciones del director de riesgos. Sin embargo, la gestión de la reputación externa de una institución suele considerarse responsabilidad del

departamento de comunicaciones. Esto es así no sólo para los bancos centrales: una tercera parte de los bancos alemanes encuestados por KPMG a finales de 2013 y principios de 2014 incorporaban el riesgo reputacional al departamento de comunicaciones (Kaiser, 2014). Cuando el riesgo es para la reputación interna, la función responsable suele ser el departamento de recursos humanos en coordinación con el de comunicaciones internas.

Esta titularidad compartida del riesgo reputacional evidencia con claridad que la gestión debe hacerse desde un marco integral de gestión de

riesgos. Steinhoff y Sprengel (2014) determinaron las funciones aplicables al consejo de administración, la dirección estratégica, las comunicaciones institucionales, el grupo de cumplimiento y la oficina de control de riesgos.

Agrupar en un Consejo Reputacional a todos los responsables de la reputación es una manera como algunas compañías han hecho de la reputación un proceso holístico y evitado los conflictos internos. Hasta ahora, los bancos centrales no se han inclinado por este modelo.

8. LA MANERA COMO EL BANCO DE CANADÁ ESTÁ ABORDANDO EL RIESGO REPUTACIONAL

Tal como otros bancos centrales, el Banco de Canadá ha estado revisando y transformando su marco de gestión de riesgos institucionales, así como describiendo los riesgos que está preparado para asimilar o aceptar en el cumplimiento de su mandato y objetivos estratégicos. El Banco aspira a una cultura de riesgos que fomente la comunicación abierta y la transparencia en todos los aspectos de la gestión de riesgos. Los empleados están facultados para expresarse cuando creen que, operativamente, el apetito del Banco por el riesgo es desmedido o, al contrario, cuando está sacrificando innovación por ser demasiado renuente al riesgo.

El Banco clasifica los riesgos como estratégicos, operativos y financieros, y para cada tipo, identifica las áreas de riesgo principales. Como ya dijimos, los tres tipos de riesgo se consideran respecto de su capacidad para repercutir en la reputación.

Para detectar, mitigar y manejar estos riesgos, el Banco de Canadá se apega al modelo de *líneas de defensa*, que distingue entre los tres grupos (cada uno representa una línea de defensa) que intervienen en una gestión de riesgos eficaz. La primera línea de defensa se compone de las unidades institucionales que son *titulares* de los riesgos que afectan a sus áreas de responsabilidad y que los manejan cotidianamente. La segunda línea de defensa, que incluye al director de riesgos del Banco y a su comité de vigilancia de riesgos, fija las normas de control, cumplimiento y gestión de riesgos. Asesora y cuestiona a la primera línea, vigila los riesgos y presenta informes regulares sobre riesgos a los altos

directivos del Banco y a su consejo de administración. La tercera línea de defensa proporciona garantías independientes respecto al estado de la gestión de riesgos e incluye a auditores internos y a proveedores independientes de seguros. Estas líneas de defensa se establecen en el marco de gestión de riesgos institucionales del Banco y se sustentan en políticas que garantizan que los problemas de reputación se manejen de manera congruente y sistemática.

Todos los bancos centrales ya disponen de las herramientas para manejar el riesgo reputacional, pero su utilidad es mayor cuando se agregan a un sistema eficaz de gestión de riesgos institucionales. Hacer que el marco sea comprensible y

utilizable requiere de una definición clara del riesgo reputacional y de un método para manejar los riesgos cuando se presenten. Varios bancos centrales han formulado una declaración de su apetito por el riesgo que sirve como directriz superior para la toma aceptable de riesgos y que incluye cómo sopesar las posibles repercusiones en la reputación del proceso de toma de decisiones. Una declaración adecuada del apetito por el riesgo ayuda al personal del banco central a prever, mitigar y manejar los riesgos que podrían socavar su capacidad para cumplir con su mandato, y brinda el margen necesario para realizar investigación innovadora y mejorar las operaciones y prácticas institucionales.

9. UN MÉTODO INTEGRADOR: INCORPORAR LAS CONSIDERACIONES REPUTACIONALES AL ANÁLISIS Y LA PLANEACIÓN

Un buen marco de gestión de riesgos institucionales proporciona todas las herramientas necesarias para que una institución evalúe y gestione sus riesgos, pero resulta insuficiente para manejar el riesgo reputacional que pudiera derivarse de opiniones externas sobre la institución que no están vinculadas a un evento de riesgo. Esto se debe a que, como ya dijimos, la reputación no depende sólo de los resultados, sino también de las percepciones externas y del discernimiento de auditores y partes interesadas. Por lo tanto, es necesario hacer un esfuerzo por mejorar la comprensión externa y reducir la asimetría de información entre la institución y sus partes interesadas: a mayor asimetría, mayor la relevancia del papel que desempeña la reputación en el éxito de una acción de política o una operación.

La aplicación de esta teoría a los bancos centrales apunta a que, además de manejar los riesgos para una decisión de política o de operaciones, un banco central puede mitigar el riesgo reputacional si se asegura de que partes interesadas y observadores entiendan el porqué de tal decisión.⁸ Esto requiere una comunicación clara y detallada de los ob-

⁸ El análisis de cómo repercuten las comunicaciones claras en la reacción de los medios a los anuncios sobre tasas del BCE mostró que si las decisiones del Banco sorprenden a los mercados y hay poco contenido informativo durante la conferencia de prensa

jetivos del banco central y de las acciones que tomará para alcanzarlos. Respecto a la política monetaria, esto significa explicar eficazmente a los observadores cuál es la función de reacción del banco, incluyendo la información específica que se considera al tomar una decisión de política monetaria y el proceso de revisión y asimilación de tal información por parte de quienes toman las decisiones. Esta transparencia tiene el beneficio agregado de reducir la incertidumbre del mercado respecto a las reglas de política monetaria del Banco y su reacción a los datos económicos o a las nuevas perturbaciones.

Eso no significa que la incertidumbre del mercado debiera eliminarse del todo. Aunque el banco central goce de credibilidad y haya logrado que su función de reacción sea bien comprendida, los participantes del mercado de todas formas podrían llegar a conclusiones diferentes respecto a la evolución óptima de la tasa de política monetaria, con base en sus propios supuestos sobre el estado actual de la economía. Eso genera operaciones de intercambio en dos sentidos, que se considera el estado de las cosas deseable en los mercados.

En algunos casos, los bancos centrales han intentado reducir las asimetrías de información y la incertidumbre del mercado mediante una guía futura, la que definimos como indicios que el banco trasmite a los mercados acerca de sus intenciones respecto a la tasa de interés y los factores que tomará en cuenta para fijarla. En términos más amplios, esto puede entenderse como un compromiso condicionado explícito respecto a la trayectoria futura de las tasas de interés. El Banco de Canadá hizo uso temporalmente de esta forma de guía tras la crisis financiera, con buenos resultados (Vayid, 2013). Su postura actual es que, si bien es evidente que la guía futura elimina una fuente considerable de incertidumbre en el mercado, se trata de una herramienta que debería utilizarse únicamente en

circunstancias extremas –por ejemplo, cuando las tasas de interés se encuentran en su límite inferior efectivo– y como una forma de estímulo adicional para que la economía regrese a su equilibrio y la inflación, a su objetivo.

“La guía futura surte efecto cuando ciertas posibilidades se anulan”, ha señalado Stephen S. Poloz, gobernador del Banco de Canadá (Poloz, 2014). “Esto equivale a dar al mercado una apuesta segura. El mercado responde colocándose alrededor de esa apuesta, y ello tiene las consecuencias que desea el banco central en otros mercados. Es natural que gran parte de tal posicionamiento del mercado se apalanque, y cuanto más tiempo se mantenga la guía futura, más apalancado estará. No es de sorprender, entonces, que los mercados registren volatilidad elevada cuando perciben que el banco central está preparándose para cambiar su guía: la volatilidad por un regreso al intercambio en dos sentidos es el precio futuro de una guía futura bien lograda en el presente. Esto no invalida el uso de la guía futura, sino subraya que nadie da algo por nada.”

La guía futura es un buen ejemplo de una política cuya eficacia depende de una comunicación clara. Un estudio de caso reciente de las experiencias del banco central de Canadá y el de Suecia durante 2009 pone de relieve algunos de los escollos y riesgos posibles asociados a la guía futura. La conclusión es que si la guía no se comunica con claridad, su efecto puede ser contrario al estímulo deseado (Charbonneau y Rennison, 2015).

En el caso de una política nueva o no comprobada, el riesgo de repercusiones en la reputación es alto porque es mucha la asimetría en la información. Reducir esa asimetría (y el riesgo) requiere una estrategia de comunicación previamente establecida que dé información y contexto para la nueva acción. El Banco de la Reserva de Nueva Zelanda (RBNZ) ofrece un buen ejemplo de esto. En mayo de 2013 introdujo el nuevo régimen de política macroprudencial. Como cualquier nuevo marco de política monetaria, la comprensión gradual

subsecuente, entonces el tono en los medios se vuelve negativo; en contraste, no ocurre así cuando la conferencia tras una decisión imprevista proporciona información. Ver Berger, Ehrmann y Fratzscher (2011).

de sus objetivos y operación requería de un plan integral de comunicación.

“Se dieron varios pasos para reducir los posibles riesgos negativos”, informó el RBNZ (Bascand y Gordon, 2014). “Abonamos el terreno para estas medidas en varios discursos oficiales y en comentarios durante conferencias de prensa, así como en comunicados sobre la política monetaria y la tasa de interés, en los que expresamos nuestra preocupación por un relajamiento en los estándares crediticios y la inflación en los precios de la vivienda. Consultamos a los bancos y publicamos análisis del posible efecto de las medidas, así como

comparaciones con los regímenes en otros países. Tras su introducción, proporcionamos valoraciones de su efecto, razón de ser y objetivos en más discursos, entrevistas concedidas a los medios y en los informes de estabilidad financiera publicados en noviembre de 2013 y mayo de 2014.”

Esta percepción hacia las comunicaciones integradas resulta fundamental para reducir el riesgo de asimetrías en la información, interna y externamente. El objetivo debería ser incorporar la estrategia de comunicaciones desde que empiece a debatirse la política y las operaciones.

10. EL PAPEL DE LAS COMUNICACIONES

La función de comunicaciones siempre será responsable de vigilar de manera rutinaria cómo percibe el público al banco, por lo que lógicamente está bien preparada para prever y detectar riesgos existentes y potenciales, así como para hacer recomendaciones respecto a su efecto en la reputación.

El Banco de Canadá busca integrar la estrategia de comunicaciones a todos los debates importantes sobre política y operaciones. El Departamento de Comunicaciones (COM) del Banco colabora con su Consejo de Gobierno para redactar los anuncios relativos a la tasa de interés de política monetaria, todos los discursos públicos y todos los comunicados importantes sobre la política y la institución. Pero su función va más allá y comienza en una etapa previa: los directivos del COM pertenecen a los comités de Análisis de Política Monetaria, Análisis del Sistema Financiero y Alta Dirección del Banco, por lo que las consideraciones sobre la comunicación forman parte integral, desde el principio, de los debates y las deliberaciones. Incluso, es muy común que el COM sea invitado a participar en las discusiones sobre cualquier iniciativa nueva relacionada con la política o la institución.

Según una visión integradora de la gestión del riesgo reputacional, la función del COM consiste en evaluar el efecto de las actividades propuestas sobre la reputación mediante un análisis grueso de datos que tome en cuenta el apetito del banco central por el riesgo y las herramientas de medición. La gradación aproximada de este análisis sería parecida a esto: atención breve de las redes sociales, prensa negativa de corto plazo en

los medios nacionales, prensa negativa en los medios nacionales e internacionales; opiniones negativas de los participantes del mercado financiero en sus informes, reacción prolongada del público y, lo más grave, un mecanismo de transmisión de política monetaria interrumpido a causa de un daño grave a la credibilidad del Banco. También deben tomarse en cuenta las repercusiones en los intereses de empleados, lo que puede tener un efecto generalizado y perdurable en el ánimo del personal y la eficacia de las operaciones. El COM entonces colabora con los dirigentes del Banco como asesor y coordinador en la formulación de estrategias de comunicación para manejar la repercusión reputacional.

Sin duda, una óptica de comunicaciones integradas nunca elimina el riesgo reputacional de la función de cualquier banco central. Siempre habrá efectos imprevistos y los sucesos siempre tendrán implicaciones para la reputación. Asimismo, el objetivo nunca debería ser eliminar el riesgo (regresar a la aversión al riesgo que presuntamente caracterizaba a los bancos centrales hace un decenio), pues tomar riesgos de manera informada es crucial para la buena conducción de una política y unas operaciones dirigidas al futuro.

A final de cuentas, la mejor manera de manejar las implicaciones para la reputación provenientes de los riesgos a los que está expuesto un banco central consiste en aplicar una doble estrategia: manejar el efecto de los eventos de riesgo sobre la reputación con un método de gestión de riesgos institucionales integral y bien entendido, apuntalado en comunicaciones claras y reactivas, y reducir las repercusiones en la reputación por percepciones equivocadas y asimetrías en la información mediante una comunicación integrada y eficaz. Juntos, estos dos procedimientos contribuirán a garantizar que los bancos centrales siempre puedan estar conscientes del riesgo y la credibilidad ante el público que les son necesarios para actuar como más conviene a sus ciudadanos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bascand, G. y S. Gordon (2014), "Innovation and Risk Management: Insights from Executive Management at Statistics New Zealand and the Reserve Bank of New Zealand", discurso presentado ante el New Zealand Institute of Chartered Accountants, Wellington, Nueva Zelanda, 24 de junio.
- Berger, H. (1997), "The Bundesbank's Path to Independence: Evidence from the 1950s", *Public Choice*, vol. 93, núm.3, pp. 427-453.
- Berger, H., M. Ehrmann y M. Fratzscher (2011), "Monetary Policy in the Media", *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 43, núm.4, pp. 689-709.
- Bordo, M., C. Erceg, A. Levin y R. Michaels (2007), "Three Great American Disinflations", disponible en: <http://www.frbsf.org/economic-research/events/2007/march/monetary-policy-transparency-credibility/levin_bordo_et al.pdf>.
- Born, B., M. Ehrmann y M. Fratzscher (2012), "Communicating about Macroprudential Supervision - A New Challenge for Central Banks", *International Finance*, vol. 15, núm. 2, pp. 179-203.
- Charbonneau, K. y L. Rennison (2015), *Forward Guidance at the Effective Lower Bound: International Experience*, Bank of Canada Staff Discussion Paper, núm. 2015-15, disponible en: <<http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2015/11/dp2015-15.pdf>>.
- Eskenazi, M. (2015), *Reputation and Credibility for Central Banks: A Brief Literature Review*, documento interno del Banco Central Europeo.
- Hannah, M. (2015), "Being an Engaging Central Bank", Reserve Bank of New Zealand, *Bulletin*, vol.78, núm. 4, mayo, pp. 3-4.
- Kaiser, T. (2014), "Reputational Risk Management across the World: A Survey of Current Practices", en T. Kaiser y P. Merl (eds.), *Reputational Risk Management in Financial Institutions*, Incisive Media, Londres, pp. 185-203.
- Poloz, S. S. (2014), *Integrating Uncertainty and Monetary Policy-Making: A Practitioner's Perspective*, Bank of Canada Discussion Paper, núm. 2014-6, disponible en: <<http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2014/10/dp2014-6.pdf>>.
- Scandizzo, S. (2014), "An Asset-Liability View of Banks' Reputation", en T. Kaiser y P. Merl (eds.), *Reputational Risk Management in Financial Institutions*, Incisive Media, Londres, pp. 21-35.
- Steinhoff, C. y R. Sprengel. (2014), "Governance as a Starting Point for a Reputational Risk- Management Process", en T. Kaiser y P. Merl (eds.), *Reputational Risk Management in Financial Institutions*, Incisive Media, Londres, pp. 205-225.

Vayid, I. (2013), *Central Bank Communications Before, During and After the Crisis: From Open-Market Operations to Open-Mouth Policy*, Bank of Canada Working Paper, núm. 2013-41, disponible en: <<http://www.bankofcanada.ca/2013/11/working-paper-2013-41>>.